

## Percepción de egresados sobre competencias y pertinencia de la formación en Administración Financiera en UNIMINUTO, Ibagué

### Jeferson Román Novoa Huergo

Economista. Magíster en Administración con certificación en gestión de proyectos de inversión. Investigador con experiencia superior a 3 años en el análisis de datos, investigación del desarrollo regional y docencia universitaria. Manejo avanzado de herramientas ofimáticas (Excel), paquetes especializados (SPSS) y Power BI para realizar análisis y reportes, tanto estadísticos como cuantitativos, en términos académicos y empresariales. Formulador y evaluador financiero de proyectos de entidades públicas y privadas. Auditor nacional e internacional en concursos de café de especialidad.

Correo electrónico: [romannovoa18@gmail.com](mailto:romannovoa18@gmail.com)

Filiación institucional: Universidad Nacional Abierta y a distancia UNAD

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5213-9675>

### Brigitte Faisury Macias Hoyos

Profesional en Administración de Empresas, con formación administrativa y financiera, actualmente en proceso de grado de Administración Financiera. Cuenta con más de cinco años de experiencia en áreas contables y administrativas, destacándose en la gestión de documentos financieros, elaboración de informes, presentación de impuestos y apoyo a la administración de recursos y procesos organizacionales.

Correo electrónico: [maciasbrigitte246@gmail.com](mailto:maciasbrigitte246@gmail.com)

Filiación institucional: Independiente

Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0929-8523>

### Miguel Ángel Vega Valderrama

Profesional con sólida formación administrativa y financiera, respaldada por estudios en asistencia administrativa, gestión empresarial y administración financiera. Actualmente se encuentra en formación como Contador Público.

Correo electrónico: [miguelvega.12.mv70@gmail.com](mailto:miguelvega.12.mv70@gmail.com)

Filiación institucional: Independiente

Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1686-0060>

### RESUMEN

*Artículo derivado de un proyecto de investigación “Percepción de egresados sobre competencias y pertinencia de la formación en Administración Financiera en UNIMINUTO, Ibagué”*

Como citar:

Novoa-Huergo, J., Macias-Hoyos, B., Vega-Valderrama, M. (2025). Percepción de egresados sobre competencias y pertinencia de la formación en Administración Financiera en UNIMINUTO, Ibagué. *Revista Sinergia*, (18), 71-90. Recuperado a partir de [http://sinergia.colmayor.edu.co/ojs/index.php/Revista\\_sinergia/article/view/140](http://sinergia.colmayor.edu.co/ojs/index.php/Revista_sinergia/article/view/140)

DOI: [10.54997/rsinergia.n18a4](https://doi.org/10.54997/rsinergia.n18a4)

Enviado: 01 de junio de 2025

Aceptado: 12 de junio de 2025

Publicado: 28 de diciembre de 2025

Correo principal: [romannovoa18@gmail.com](mailto:romannovoa18@gmail.com)

Editor: PhD Mario Heimer Flórez Guzmán

El presente estudio analiza la percepción de los egresados del programa de Administración Financiera de la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO), sede Ibagué, respecto a la pertinencia de su formación y su transición al mercado laboral. Bajo un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo, se aplicó un cuestionario estructurado a una muestra de 29 graduados. Los resultados revelan un perfil sociodemográfico con fuerte impacto social, en el que el 75,8% de los egresados pertenece a los estratos 1 y 2. En términos de competencias, los participantes valoran positivamente el desarrollo de habilidades blandas (86,2%) y de competencias técnicas clave como el análisis financiero; sin embargo, se identifica una brecha relevante en el manejo de herramientas tecnológicas especializadas y una demanda del 71,0% por actualización en transformación digital. Se concluye que, si bien el programa actúa como un motor de inclusión y movilidad social en la región del Tolima, resulta necesario fortalecer el vínculo universidad-empresa y actualizar el currículo hacia las finanzas sostenibles y la simulación práctica, con el fin de favorecer trayectorias profesionales competitivas en un entorno financiero en constante transformación.

**PALABRAS CLAVE:** Competencias blandas, Competencias financieras, Educación superior inclusiva, Egresados universitarios, Empleabilidad, Pertinencia de la formación.

## **Graduates' Perceptions of Competencies and the Relevance of Training in the Financial Administration Program at UNIMINUTO, Ibagué**

### **ABSTRACT**

This study analyzes the perceptions of graduates from the Financial Administration program at Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO), Ibagué campus, regarding the relevance of their training and their transition into the labor market. Using a quantitative, descriptive approach, a structured questionnaire was applied to a sample of 29 graduates. The results reveal a sociodemographic profile with a strong social impact, in which 75.8% of graduates belong to socioeconomic strata 1 and 2. In terms of competencies, participants positively assess the development of soft skills (86.2%) and key technical competencies such as financial analysis; however, a significant gap is identified in the use of specialized technological tools and a 71.0% demand for upskilling in digital transformation. It is concluded that, although the program functions as a driver of inclusion and social mobility in the Tolima region, it is necessary to strengthen university–industry linkages and update the curriculum towards sustainable finance and practical simulation in order to promote competitive professional trajectories in a constantly changing financial environment.

**KEYWORDS:** *Soft skills, Financial competencies, Inclusive higher education, University graduates, Employability, Relevance of training.*

### **INTRODUCCIÓN**

Analizar las competencias profesionales que los estudiantes desarrollan en la universidad y cómo las valoran al graduarse es fundamental para evaluar la calidad y la pertinencia de la educación superior frente al mundo laboral. La literatura sobre pertinencia educativa sostiene que la calidad institucional debe juzgarse por su impacto social, reconociendo a los egresados como indicadores clave de la correspondencia entre formación y demandas sociales y productivas (Valencia y Marín, 2015; Teichler, 2003). En el plano internacional, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha advertido que las brechas de competencias y el desempleo juvenil continúan siendo barreras estructurales para el desarrollo, en línea con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4, que insta a garantizar una formación técnica y profesional de calidad que facilite el acceso a empleos decentes y al aprendizaje a lo largo de la vida.

En Colombia, distintos estudios han señalado el desajuste entre la formación impartida por las instituciones de educación superior y las necesidades del sector productivo, lo que limita la empleabilidad y la movilidad social de los jóvenes profesionales (Ayala, 2013; Sánchez, 2011). Este problema afecta con especial intensidad a egresados de programas en ciencias económicas y administrativas, quienes a menudo enfrentan dificultades para acceder a empleos acordes con su nivel de formación y con condiciones

laborales adecuadas (Rincón y Valencia, 2018; Weller, 2007). En el departamento del Tolima, y particularmente en Ibagué, estas tensiones se agudizan: para el trimestre diciembre 2023–febrero 2024, la ciudad registró una tasa de desempleo de 14,3%, ubicándose entre las más altas del país (DANE, 2024), lo que plantea interrogantes sobre la pertinencia de los programas universitarios frente al mercado laboral regional.

La Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO) tiene como misión ofrecer educación superior a poblaciones que históricamente han tenido acceso limitado a este nivel educativo, con una alta proporción de estudiantes de los estratos socioeconómicos 1 y 2. Para estos grupos, la formación profesional se configura como un activo central de capital humano y cultural, con efectos directos en sus posibilidades de empleo, ingresos y movilidad social (Becker, 1964; Mincer, 1974; Bourdieu, 1984). En consecuencia, la pertinencia del programa de Administración Financiera se vincula no solo con la empleabilidad individual de sus egresados, sino también con la responsabilidad social de la institución y su contribución al desarrollo económico y social de la región (UNESCO, 2021; Nussbaum, 2011; Rama, 2003).

Diversos autores han advertido la existencia de un desajuste educativo entre la evolución de la oferta académica y las transformaciones del mercado laboral, que genera brechas entre las competencias esperadas por los empleadores y las que efectivamente poseen los egresados (Coombs, 1985; Sánchez, 2011; Barrios, 2020). Factores como la globalización, la reconfiguración de las estructuras productivas y el aumento de la complejidad en los mercados han incrementado la exigencia sobre las competencias técnicas, digitales y socioemocionales de los profesionales, particularmente en el campo financiero (Rama, 2003; Campos, 2015; Foro Económico Mundial, 2023). Aunque en las ciencias económico administrativas se han desarrollado investigaciones sobre empleabilidad, competencias y pertinencia de la educación superior, persisten pocos estudios que analicen de forma específica la percepción de egresados de programas de Administración Financiera en contextos regionales como el Tolima (García-Guiliany et al., 2021; Valencia y Marín, 2015).

En este marco, la presente investigación tiene como propósito analizar la percepción que tienen los egresados del programa de Administración Financiera de UNIMINUTO, sede Ibagué, sobre las competencias técnicas financieras y las competencias blandas y socioemocionales desarrolladas durante su formación, así como sobre la pertinencia global del programa frente a las exigencias del mercado laboral regional. Para ello, se adopta un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo, basado en encuestas estructuradas y análisis estadístico descriptivo, a partir del cual se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la percepción de los egresados del programa de Administración Financiera de UNIMINUTO en Ibagué sobre las competencias técnicas financieras y las competencias blandas y socioemocionales adquiridas durante su formación, y sobre la pertinencia de dicha formación para su inserción en el mercado laboral regional?

## REFERENTE TEÓRICO

El sustento teórico de esta investigación se articula en torno a tres dimensiones: el marco normativo de la educación superior, la teoría del capital humano y las competencias, y las dinámicas de inserción en el mercado laboral. Estas dimensiones orientan tanto el diseño del instrumento como la organización de los resultados en términos de competencias técnicas financieras, competencias blandas y socioemocionales, y satisfacción, pertinencia e impacto formativo percibido por los egresados.

### Educación superior y marco de competencias

En Colombia, la educación se concibe como un proceso de formación permanente, personal y social, fundamentado en la dignidad humana y en el interés general (Ministerio de Educación Nacional [MEN], 2009). En este marco, la educación superior asume el encargo social de preservar, crear y difundir la cultura, entendida como el conjunto de saberes, prácticas y valores producidos por el ser humano (Cuevas, 2016). Con el propósito de garantizar la calidad y la articulación entre los distintos niveles educativos, el MEN (2009) ha establecido un marco de competencias genéricas como referentes comunes para la formación en educación superior, en diálogo con los desafíos de la globalización.

Estas competencias buscan formar profesionales capaces de aprender de manera continua, combinando la pertinencia frente a los contextos locales con la proyección internacional de los saberes (MEN, 2009; Proyecto Tuning América Latina, 2007). No obstante, como advierte Barnett (2004, 2011), la educación superior opera hoy en un entorno de “incertidumbre radical”, en el que el currículo no solo debe transmitir conocimientos, sino también desarrollar en los estudiantes capacidades de juicio, adaptación y respuesta creativa ante contextos cambiantes. En programas como Administración Financiera, este enfoque se traduce en la necesidad de definir perfiles de egreso basados en resultados de aprendizaje y en competencias que articulen conocimientos disciplinares con capacidades para actuar en contextos reales del sector financiero.

### Capital humano y desarrollo de competencias

La formación universitaria puede interpretarse desde la teoría del capital humano, entendida como el conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes que generan ventajas competitivas para individuos y organizaciones (Becker, 1964; Souto, 2015). Desde esta perspectiva, la educación se concibe como una inversión que incide en la productividad y en los ingresos futuros, lo que explica por qué, en contextos de vulnerabilidad socioeconómica, el título profesional se percibe como un recurso central para la movilidad social (Mincer, 1974). De forma complementaria, Bourdieu (1984) plantea que la universidad contribuye también a fortalecer el capital cultural de los estudiantes, al proporcionar credenciales y disposiciones que facilitan su posicionamiento en el campo profesional.

El enfoque de las capacidades, desarrollado por Sen (1999) y Nussbaum (2011), amplía esta mirada al sostener que el objetivo último de la educación no es únicamente el

crecimiento económico, sino la expansión de las libertades humanas y de las oportunidades reales para llevar vidas que las personas valoran. En el ámbito de la formación profesional, esta perspectiva se traduce en la necesidad de desarrollar, al menos, dos grandes grupos de habilidades:

- Habilidades técnicas (hard skills): competencias específicas, observables y medibles, adquiridas mediante educación formal, capacitación y experiencia práctica (Vieilandie, Soloveichuk, Petryk, Kosharna y Dzhurylo, 2024; Asana, 2022).
- Habilidades blandas (soft skills): atributos interpersonales vinculados con la inteligencia emocional, la comunicación, el liderazgo, la colaboración y la adaptabilidad (Universidad Tecnológica del Perú, 2023; Ghani et al., 2018).

En este estudio, las competencias técnicas financieras se entienden como un subconjunto de hard skills vinculadas con el uso de herramientas financieras, el análisis, la planeación, la gestión de proyectos y la interpretación de información para la toma de decisiones. Por su parte, las competencias blandas y socioemocionales agrupan habilidades de comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, flexibilidad, creatividad, autocrítica y adaptación al cambio, consideradas actualmente elementos centrales de la empleabilidad y la productividad en contextos laborales complejos. En consecuencia, la formación universitaria debe trascender la mera acumulación de contenidos teóricos y propiciar experiencias que favorezcan la integración y aplicación del conocimiento en situaciones reales, reconociendo que poseer información no garantiza un desempeño competente en contextos laborales cambiantes (Zabala, 2003; Roe, 2003).

### Mercado laboral, empleabilidad e inserción profesional

El mercado laboral se define como el espacio de convergencia entre la oferta de trabajo —las personas que buscan empleo— y la demanda de trabajo —las organizaciones que requieren trabajadores—, regulado por marcos institucionales y condiciones estructurales que influyen en los niveles de empleo y desempleo (Arranz, 2022; Jiménez, 2015). En este contexto, la empleabilidad se configura como una competencia clave; Teichler (2003) sostiene que la empleabilidad va más allá de la obtención de un primer empleo e implica la capacidad de mantenerlo y de desarrollar trayectorias profesionales sostenibles a partir de conocimientos, competencias y atributos personales adecuados. De forma convergente, Nauta et al. (2009) y Suárez (2016) definen la empleabilidad como el conjunto de condiciones y recursos que permiten acceder a un trabajo, permanecer en él y evolucionar profesionalmente en mercados laborales dinámicos.

La inserción laboral representa el resultado de este proceso de transición entre el sistema educativo y el mundo del trabajo, y supone para los jóvenes la posibilidad de alcanzar independencia económica, reconocimiento social y participación en redes profesionales (Weller, 2007; Díaz, 2023). Este proceso se encuentra estrechamente vinculado con el desempeño laboral, entendido como el conjunto de acciones observables de los trabajadores que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2000). En el caso del administrador financiero, dicho desempeño se configura en un proceso de mediación entre sus expectativas personales, las condiciones del entorno y las exigencias de productividad, eficiencia y resultados propias de las organizaciones (Faria,

2004; Cueva, 2018).

En consecuencia, la evaluación que los egresados hacen de la pertinencia de su formación, de la calidad percibida del programa y de su contribución al logro de metas profesionales constituye un indicador clave de empleabilidad e impacto formativo de la educación superior. Desde esta perspectiva, el análisis de la percepción que tienen los egresados sobre sus competencias técnicas financieras, sus competencias blandas y socioemocionales y la pertinencia global de la formación frente al mercado laboral permite articular estos tres ejes —marco normativo de la educación superior, capital humano y competencias, e inserción laboral— y aporta insumos para la reflexión curricular y la toma de decisiones en programas como Administración Financiera en contextos regionales específicos.

## MATERIALES Y MÉTODOS

### Diseño y enfoque del estudio

Se desarrolló un estudio cuantitativo, de tipo no experimental, con diseño descriptivo y corte transversal, orientado a caracterizar la percepción de los egresados del programa de Administración Financiera de UNIMINUTO, sede Ibagué, sobre las competencias desarrolladas durante su formación y su pertinencia frente al mercado laboral regional. Este tipo de estudios permite describir propiedades y distribuciones de variables en una población específica, sin manipulación de variables independientes ni establecimiento de relaciones causales.

En coherencia con el objetivo de investigación, se definieron tres dimensiones de análisis:

- Competencias técnicas financieras.
- Competencias blandas y socioemocionales.
- Satisfacción, pertinencia global e impacto formativo percibido.

Estas dimensiones se operacionalizaron mediante ítems tipo Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo), lo que facilita la obtención de indicadores numéricos comparables sobre el grado de acuerdo con diferentes afirmaciones.

### Contexto, población y muestra

El estudio se realizó en la ciudad de Ibagué (Tolima, Colombia), donde UNIMINUTO ofrece el programa de Administración Financiera con énfasis en educación superior inclusiva para estudiantes de estratos socioeconómicos bajos. La población de referencia estuvo conformada por 514 egresados del programa entre 2018 y 2024, según información suministrada por la coordinación del programa.

Dadas las restricciones de acceso a los datos de contacto completas de los egresados por políticas de protección de datos personales, se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, invitando a participar a quienes pudieron ser contactados mediante los canales institucionales disponibles y aceptaron responder el cuestionario. La muestra final estuvo compuesta por 29 egresados que diligenciaron completamente el instrumento.

Como consecuencia del tipo de muestreo y del tamaño muestral, los resultados se asumen como una aproximación descriptiva al fenómeno, por lo que no se pretende realizar inferencias estadísticas ni generalizaciones a la totalidad de la población de egresados ni a otros contextos institucionales.

### Fuentes de información

#### Se emplearon fuentes primarias y secundarias.

Fuentes primarias: información recolectada directamente de los egresados mediante la aplicación del cuestionario estructurado, que permitió conocer su percepción sobre las competencias adquiridas y su experiencia de inserción laboral.

Fuentes secundarias: documentos institucionales, informes administrativos, estadísticas oficiales y literatura científica sobre competencias, capital humano, empleabilidad y mercado laboral. Entre las entidades consultadas se encuentran el Ministerio de Educación Nacional, el Observatorio Laboral para la Educación y el DANE, así como publicaciones académicas especializadas en educación superior y mercado de trabajo

### Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica principal de recolección de datos fue la encuesta. Se diseñó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, organizado en tres secciones:

- Características sociodemográficas y laborales de los egresados.
- Percepción sobre competencias técnicas financieras y competencias blandas y socioemocionales desarrolladas.
- Valoración de satisfacción, pertinencia global e impacto formativo del programa en la trayectoria laboral.

La segunda sección incluyó 34 ítems tipo Likert de cinco puntos, formulados a partir del referente teórico sobre capital humano, competencias técnicas (hard skills), competencias blandas (soft skills) y empleabilidad. Los ítems se agruparon en tres dimensiones:

- Competencias técnicas financieras (P11–P12, P13, P15–P24, P40, P42).
- Competencias blandas y socioemocionales (P25–P32, P34–P35).

- Satisfacción, pertinencia global e impacto formativo (P33, P36–P39, P41, P43–P44).

El instrumento fue sometido a validación de contenido por docentes expertos en metodología y en el área de Administración Financiera, quienes revisaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems con las dimensiones teóricas definidas. Posteriormente, la encuesta se aplicó de forma virtual mediante un formulario en línea, distribuido a través de los canales institucionales disponibles para el contacto con egresados.

### Procedimiento y análisis de datos

Las respuestas se consolidaron en una base de datos y se sometieron a un proceso de depuración inicial para verificar su completitud y coherencia. El análisis se realizó mediante estadística descriptiva, calculando:

- Frecuencias absolutas y relativas para las variables sociodemográficas y laborales.
- Frecuencias y porcentajes de cada categoría de respuesta para los ítems Likert.
- Porcentajes de acuerdo (opciones 4 y 5) y de desacuerdo (opciones 1 y 2) por ítem y por dimensión, presentados en tablas de síntesis.

Dado el tipo de muestreo y el tamaño de la muestra, los resultados se interpretan como indicadores descriptivos que permiten caracterizar tendencias en la percepción de los egresados, sin realizar pruebas de significancia ni estimaciones de parámetros poblacionales.

El procesamiento de la información se realizó utilizando el programa IBM SPSS Statistics (versión 29) y Microsoft Excel, que permitieron la depuración de la base de datos, el cálculo de frecuencias absolutas y relativas, así como la elaboración de tablas de síntesis para las distintas dimensiones analizadas.

## RESULTADOS

A continuación, se presentan los hallazgos derivados de la aplicación del cuestionario estructurado a la muestra de 29 egresados del programa de Administración Financiera, organizados en dos ejes: perfil sociodemográfico y laboral de los participantes, y percepción sobre competencias y pertinencia de la formación.

### Caracterización sociodemográfica y perfil laboral

La muestra estuvo compuesta por 29 egresados, de los cuales el 69% se identificó con sexo femenino y el 31% con sexo masculino, configurando una participación mayoritariamente femenina. En cuanto a la edad, el 62% se ubicó en el rango de 18 a 28 años, el 34% entre 29 y 38 años y el 3% entre 39 y 48 años, lo que refleja una población predominantemente joven en etapas iniciales de su trayectoria profesional.

Respecto al estrato socioeconómico, el 17,2% reportó pertenecer al estrato 1, el 58,6% al estrato 2, el 20,7% al estrato 3 y el 3,4% al estrato 4; en conjunto, el 75,8% de los egresados proviene de hogares en estratos 1 y 2, coherente con la misión de educación inclusiva de la institución. En relación con la situación laboral, el 62% manifestó encontrarse empleado a tiempo completo, el 7% trabajar a tiempo parcial, el 14% desempeñarse como emprendedor y el 17% estar desempleado.

En cuanto al sector de vinculación, el 75% indicó trabajar o haber trabajado principalmente en el sector privado, el 18% en el sector público y el 7% en organizaciones sin ánimo de lucro. En términos de experiencia laboral acumulada, el 24% reportó menos de un año, el 31% entre 1 y 3 años, el 14% entre 4 y 6 años, el 24% más de 6 años y el 7% no tener experiencia laboral.

En relación con la satisfacción laboral, el 3% se declaró insatisfecho, el 38% se ubicó en un nivel neutro, el 28% se consideró satisfecho y el 31% muy satisfecho, de modo que el 58% expresa satisfacción o alta satisfacción con su empleo actual. En cuanto a la formación continua, el 66% señaló no haber realizado cursos o talleres posteriores al pregrado, mientras que el 34% sí ha participado en este tipo de actividades; no obstante, el 76% manifestó interés en estudiar un posgrado, principalmente a nivel de especialización (62%) y, en menor medida, de maestría (14%).

### Contexto institucional y percepción de la formación

De acuerdo con la documentación institucional, UNIMINUTO opera como un sistema universitario multicampus orientado a la inclusión de poblaciones de menores ingresos y a la articulación entre docencia, investigación y proyección social. En la sede Ibagué, el programa de Administración Financiera se ofrece en modalidad a distancia, con una duración de diez semestres y 144 créditos académicos, integrando núcleos de formación en gestión y análisis financiero, mercado de capitales, riesgos financieros, gerencia estratégica, responsabilidad social y ética.

El perfil profesional del programa declara competencias para diagnosticar la situación financiera de las organizaciones, planear y gestionar recursos, tomar decisiones de inversión y financiación y participar en procesos de transformación social desde la gestión administrativa y financiera. En cuanto a la percepción de los egresados sobre la valoración de su formación por parte de los empleadores, el 6,9% la calificó como mala, el 24,1% como regular, el 48,3% como buena y el 17,2% como muy buena; en conjunto, el 65,5% considera que la formación en gestión financiera recibida es valorada como buena o muy buena en su entorno laboral.

### Competencias técnicas financieras

En la dimensión de competencias técnicas financieras (P11–P12, P13, P15–P24, P40 y P42), los niveles de acuerdo son mayoritariamente altos, con porcentajes de acuerdo (categorías 4 y 5) que oscilan entre el 62,1% y el 86,2% (Tabla 1). Ítems como la identificación y aprovechamiento de oportunidades de negocio (P16) y la preparación para interpretar información de costos para la toma de decisiones (P19) alcanzan porcentajes de acuerdo iguales o superiores al 82,8%, lo que indica una valoración positiva de la



aplicabilidad de las competencias financieras en el trabajo.

En contraste, se observan niveles de acuerdo relativamente menores, aunque aún mayoritarios, en ítems vinculados con el acceso a mejores oportunidades laborales (P23), la respuesta de la formación a las exigencias del mercado laboral (P24) y el uso de herramientas tecnológicas aplicadas a las finanzas (P22), donde los porcentajes de acuerdo se sitúan entre el 62,1% y el 69,0%. En estos casos se concentra una mayor proporción de respuestas neutras y en desacuerdo (hasta el 24,1%), lo que evidencia un segmento de egresados que percibe brechas en la pertinencia del currículo y en la conexión entre la formación técnica y las condiciones reales del mercado laboral.

**Tabla 1.** Distribución de respuestas en la dimensión de competencias técnicas financieras.

Ítem	TD (1)	D (2)	N (3)	A (4)	TA (5)	% acuerdo (4+5)
P11. Las competencias adquiridas permiten tomar decisiones acertadas en el entorno laboral	3	2	3	18	3	72,4%
P12. Está capacitado para aplicar herramientas financieras en su desempeño diario	2	1	4	21	1	75,9%
P13. Las habilidades de análisis financiero adquiridas son útiles y aplicables en el trabajo	2	1	6	16	4	69,0%
P15. El programa de estudios está alineado con las necesidades actuales del sector	3	3	2	16	5	72,4%
P16. Las competencias permiten identificar y aprovechar oportunidades de negocio	2	1	1	21	4	86,2%
P17. Puede desarrollar, evaluar y administrar proyectos empresariales gracias a su formación	3	2	4	17	3	69,0%
P18. Las habilidades en planeación estratégica, táctica y operativa han sido fundamentales en el trabajo actual	2	2	4	17	4	72,4%
P19. Se considera preparado para interpretar información de costos para la toma de decisiones financieras	2	2	1	19	5	82,8%
P20. La formación en gestión financiera es altamente valorada por los empleadores	2	3	5	17	2	65,5%
P21. El programa fortaleció la capacidad para enfrentar retos financieros reales	3	2	2	20	2	75,9%
P22. Posee competencias relacionadas con el uso de herramientas tecnológicas aplicadas a las finanzas	4	2	3	17	3	69,0%
P23. Las competencias técnicas adquiridas permiten acceder a mejores oportunidades laborales	2	4	5	14	4	62,1%
P24. La formación académica respondió a las exigencias del mercado laboral	2	4	5	15	3	62,1%
P40. La formación teórico-práctica permitirá enfrentar con éxito los desafíos del mercado laboral	2	3	2	18	3	72,4%
P42. La formación académica está alineada con las demandas actuales del entorno empresarial	3	1	3	20	2	75,9%

**Fuente:** Elaboración propia.

TD = Totalmente en desacuerdo; D = En desacuerdo; N = Ni de acuerdo ni en desacuerdo; A = De acuerdo; TA = Totalmente de acuerdo

### Competencias blandas y socioemocionales

En la dimensión de competencias blandas y socioemocionales (P25–P32, P34–P35), los resultados muestran una valoración ampliamente positiva (Tabla 2). En la mayoría de los ítems, entre el 82,8% y el 89,7% de los egresados se declaró de acuerdo o totalmente de acuerdo con haber desarrollado capacidades de trabajo en equipo, iniciativa para resolver problemas, comunicación eficaz, gestión de conflictos, flexibilidad ante el cambio y afrontamiento responsable de los retos laborales cotidianos. Las respuestas en desacuerdo rara vez superan el 13,8% y las posiciones neutras se mantienen entre el 3,4% y el 13,8%, lo que sugiere un consenso amplio sobre la relevancia y el grado de desarrollo de estas competencias.

Los porcentajes de acuerdo son algo menores, aunque todavía mayoritarios, en los ítems relacionados con autocrítica, mejora continua y creatividad (P32, P35), donde los niveles de acuerdo se sitúan entre el 69,0% y el 75,9%. En estas variables, las respuestas neutras y en desacuerdo alcanzan valores cercanos al 24,1%, lo que indica que una parte de los egresados percibe estas competencias como menos consolidadas que aquellas asociadas al trabajo colaborativo y a la adaptación al cambio.

**Tabla 2.** Distribución de respuestas en la dimensión de competencias blandas y socioemocionales.

Item	TD (1)	D (2)	N (3)	A (4)	TA (5)	% acuerdo (4+5)
P25. Desarrolló una buena capacidad para trabajar en equipo	2	1	1	21	4	86,2%
P26. Tiene iniciativa y decisión para resolver problemas en el entorno laboral	2	1	2	20	4	82,8%
P27. Se comunica eficazmente con compañeros, jefes o clientes	2	1	2	18	6	82,8%
P28. Desarrolló habilidades para gestionar conflictos en el entorno de trabajo	2	2	1	19	5	82,8%
P29. Es flexible ante los cambios en procesos y estructuras laborales	2	0	2	21	4	86,2%
P30. Tiene facilidad para relacionarse con otras personas en el ámbito laboral	2	2	1	18	6	82,8%
P31. Afronta los retos laborales del día a día con serenidad y responsabilidad	1	1	1	19	7	89,7%
P32. La formación fomentó la capacidad de hacer autocrítica y buscar mejora continua	2	1	4	18	4	75,9%
P34. Las competencias blandas desarrolladas ayudan a adaptarse a los cambios en el entorno profesional	2	0	3	21	3	82,8%
P35. La universidad promovió la creatividad para generar ideas y soluciones innovadoras	2	1	5	17	3	69,0%

**Fuente:** Elaboración propia.

**Satisfacción, pertinencia global e impacto formativo**

En la dimensión de satisfacción, pertinencia global e impacto formativo (P33, P36–P39, P41, P43–P44), los niveles de acuerdo se sitúan entre el 65,5% y el 86,2%, con respuestas neutras y en desacuerdo que oscilan entre el 10,3% y el 24,1% (Tabla 3). Los mayores porcentajes de acuerdo se registran en la búsqueda constante de actualización de conocimientos y habilidades (P36), la satisfacción con la formación académica recibida (P37), la contribución de la formación al logro de metas profesionales (P43) y la disposición a recomendar el programa (P44), donde alrededor de tres cuartas partes o más de los egresados manifiestan acuerdo o total acuerdo.

En ítems como la calidad del contenido académico (P38), la valoración de las competencias adquiridas en el entorno laboral actual (P39) y el enfoque integral de la formación (P41), los porcentajes de acuerdo se ubican entre el 65,5% y el 72,4%, con una presencia algo mayor de respuestas neutras y en desacuerdo. Esto indica que, aunque la valoración global del programa es predominantemente positiva, existe un grupo de egresados que identifica oportunidades de mejora en la pertinencia de los contenidos y en la articulación entre la formación recibida y las dinámicas reales del mercado laboral.

**Tabla 3.** Distribución de respuestas en la dimensión de satisfacción, pertinencia global e impacto formativo.

Item	TD (1)	D (2)	N (3)	A (4)	TA (5)	% acuerdo (4+5)
P33. Está en capacidad de influir positivamente en decisiones grupales o de equipo	2	0	4	19	4	79,3%
P36. Busca actualizar constantemente sus conocimientos y habilidades para responder a las exigencias laborales actuales	2	0	2	19	6	86,2%
P37. Está satisfecho con la formación académica recibida en el programa de Administración Financiera	4	0	3	20	2	75,9%
P38. La calidad del contenido académico fue adecuada para su desarrollo profesional	2	3	3	18	3	72,4%
P39. Las competencias adquiridas en la universidad son valoradas en el entorno laboral actual	2	4	4	16	3	65,5%
P41. La universidad brindó un enfoque integral en la formación de sus estudiantes	2	2	3	18	4	75,9%
P43. Su formación universitaria contribuyó al logro de sus metas profesionales	2	1	4	18	4	75,9%
P44. Recomendaría el programa de Administración Financiera a quienes desean trabajar en el sector financiero	3	0	3	17	5	79,3%

**Fuente:** Elaboración propia.

**Estrategias de mejora del programa**

Con base en los resultados de percepción de competencias y pertinencia del programa, así como en las exigencias actuales del entorno profesional, se identifican tres líneas generales de acción para el fortalecimiento del programa de Administración

Financiera de UNIMINUTO, sede Ibagué:

La actualización curricular en temas de finanzas sostenibles, tecnologías financieras y competencias digitales avanzadas, en respuesta a la demanda de los egresados por una mayor formación en herramientas tecnológicas.

El fortalecimiento de la dimensión práctica mediante espacios de simulación financiera y proyectos aplicados que acerquen la formación a contextos laborales reales.

La consolidación de mecanismos de seguimiento y relacionamiento con egresados, articulados con estrategias de formación continua y acompañamiento en su trayectoria profesional.

En síntesis, los hallazgos muestran un perfil de egresados mayoritariamente jóvenes y de estratos socioeconómicos 1 y 2, con niveles altos de inserción laboral, pero con trayectorias aún en consolidación. La percepción sobre las competencias técnicas financieras y las competencias blandas es en general favorable, aunque se identifican brechas específicas en el uso de herramientas tecnológicas, la articulación entre formación y exigencias del mercado laboral y el vínculo universidad-empresa. Estos resultados sirven de base para la discusión sobre la pertinencia del programa en clave de capital humano, empleabilidad e inclusión social, así como para la formulación de estrategias de fortalecimiento curricular e institucional que se abordan en la sección siguiente.

## DISCUSIÓN

La discusión de los hallazgos permite contrastar la percepción de los egresados con los referentes teóricos sobre competencias, capital humano y empleabilidad, y analizar en qué medida el programa de Administración Financiera favorece la transición al mercado laboral y el desarrollo integrado del saber, saber hacer y saber ser. A diferencia de otros estudios que reportan brechas marcadas en competencias transversales o desajustes críticos entre formación y empleo, en este trabajo se observa un escenario mixto, en el que coexisten fortalezas significativas y brechas puntuales en un contexto de inclusión social y vulnerabilidad socioeconómica (García-Guiliany et al., 2021). Esto refuerza la importancia del seguimiento a egresados como indicador clave de pertinencia e impacto de la educación superior, especialmente en programas de las áreas económico-administrativas.

### Pertinencia de las competencias técnicas y el “saber hacer”

Los resultados muestran que una proporción mayoritaria de egresados (alrededor del 70–76%) se percibe capaz de tomar decisiones acertadas y aplicar herramientas financieras en su desempeño, lo que sugiere una integración efectiva entre conocimiento y uso práctico de las competencias técnicas. Este hallazgo se alinea con la perspectiva de Zabala (2003), quien sostiene que la competencia se verifica cuando el sujeto enfrenta tareas y problemas en contextos reales, superando la mera reproducción de contenidos. La valoración positiva de la articulación entre conocimiento y aplicación respalda la tesis de Ludeña (2004) sobre la competencia laboral como una integración dinámica de recursos



cognitivos, prácticos y actitudinales que se movilizan de forma conjunta.

Sin embargo, en los ítems relacionados con la administración de proyectos y el uso de tecnologías especializadas se registra un porcentaje cercano a un tercio de respuestas neutras o en desacuerdo, lo que sugiere que una fracción de los egresados no percibe plenamente desarrolladas estas capacidades. Esta tensión coincide con los planteamientos de Roe (2003), quien destaca la necesidad de fortalecer el trabajo con situaciones auténticas y simulaciones para favorecer la transferencia del aprendizaje a escenarios de mayor complejidad técnica y digital. De forma convergente, el Foro Económico Mundial (2023) identifica la alfabetización digital, el análisis de datos y el manejo de tecnologías emergentes entre las competencias centrales para el futuro del empleo en servicios financieros, lo que plantea un reto de actualización permanente para el currículo del programa.

### Predominio y valoración de las competencias blandas

En este estudio también se observaron niveles elevados de acuerdo en trabajo en equipo, comunicación, manejo de conflictos y adaptación al cambio, lo que indica que el programa ha contribuido de manera significativa al desarrollo de competencias socioemocionales. A la luz del enfoque de competencias clave impulsado por la OCDE (2010), estas habilidades pueden entenderse como recursos psicosociales que permiten responder a demandas complejas en situaciones cambiantes. Esto es coherente con lo planteado por Cunningham y Villaseñor (2016), quienes muestran que las habilidades socioemocionales se asocian con mejores trayectorias laborales y niveles más altos de estabilidad y productividad.

Desde la gestión del talento humano, contar con graduados fuertes en adaptabilidad y colaboración podría aportar un valor estratégico a las organizaciones, especialmente en sectores como el financiero, caracterizados por la incertidumbre y el cambio acelerado. No obstante, como sugieren Cueva (2018) y Reyes (2025), será necesario que investigaciones posteriores contrasten esta autoevaluación con la percepción directa de los empleadores para validar el desempeño efectivo en el puesto de trabajo. Esta necesidad de contraste externo es coherente con estudios nacionales como el de Pérez-Rave et al. (2021), quienes señalan que la satisfacción del graduado se vincula estrechamente con la capacidad percibida de generar valor en su entorno local mediante el liderazgo y la solución de problemas reales.

### Capital humano, empleabilidad y retos de pertinencia

La percepción mayoritaria de que la formación contribuyó al logro de metas profesionales se articula con la noción de capital humano, según la cual la educación incrementa la productividad y la capacidad de inserción laboral. Sin embargo, el hecho de que una proporción cercana a dos quintas partes de los egresados no identifique una relación directa entre las competencias adquiridas y la mejora de sus oportunidades laborales sugiere que la relación formación-empleo es dinámica y no automática. Como indica Suárez (2016), esta correspondencia depende de la alineación del currículo con las demandas específicas de los sectores productivos regionales.

En este sentido, la alta satisfacción general y la disposición a recomendar el programa pueden interpretarse como señales de valoración positiva, en consonancia con Chavarría et al. (2011). Al mismo tiempo, el interés mayoritario en cursar estudios de posgrado refuerza lo planteado por la UNESCO (2021), que subraya que el aprendizaje a lo largo de la vida no es una opción, sino una necesidad para evitar la obsolescencia profesional. Considerando que el estudio se basa en una muestra pequeña obtenida por muestreo por conveniencia, estas conclusiones deben entenderse como una aproximación contextual que orienta la reflexión sobre pertinencia, más que como estimaciones generalizables a toda la población de egresados.

### Implicaciones prácticas y estrategias de fortalecimiento institucional

Las brechas identificadas entre la formación recibida y las demandas emergentes del sector financiero apuntan a la necesidad de avanzar en estrategias de fortalecimiento curricular e institucional, en coherencia con la idea de una educación superior que responda a escenarios de “incertidumbre radical” y a contextos laborales en rápida transformación (Barnett, 2011). En primer lugar, la actualización curricular en temas de finanzas sostenibles, tecnologías financieras y competencias digitales avanzadas permitiría reducir la distancia entre las competencias técnicas actuales y las exigencias del mercado, y posicionar al administrador financiero como un actor capaz de liderar procesos de transformación social desde una gestión responsable de los recursos (Foro Económico Mundial, 2023; Campos, 2015). La inclusión de contenidos relacionados con criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) se alinea, además, con las agendas globales de desarrollo sostenible y con el énfasis institucional en responsabilidad social.

En segundo lugar, el fortalecimiento de la dimensión práctica mediante simulaciones financieras, proyectos aplicados y experiencias de aprendizaje en contextos laborales reales podría favorecer la transferencia de las competencias desde el aula hacia situaciones de mayor complejidad, respondiendo a las recomendaciones de Roe (2003) y Zabala (2003) sobre el trabajo con tareas auténticas y problemas contextualizados. En tercer lugar, la consolidación de mecanismos de seguimiento y relacionamiento con egresados —a través de plataformas digitales, redes de networking y una oferta sistemática de formación continua— se perfila como una vía para retroalimentar permanentemente el currículo y apoyar trayectorias laborales sostenibles, en consonancia con la noción de aprendizaje permanente y con el papel de los egresados como “sensores” del mercado laboral (Valencia y Marín, 2015; UNESCO, 2021). De este modo, el programa podría fortalecer su contribución a la consolidación de un capital humano competitivo, resiliente y socialmente comprometido en el sector financiero regional.

## CONCLUSIONES

El estudio permitió responder a la pregunta sobre cómo perciben los egresados del programa de Administración Financiera de UNIMINUTO, sede Ibagué, las competencias técnicas financieras, las competencias blandas y socioemocionales adquiridas, y la pertinencia de su formación frente al mercado laboral regional. En términos generales, los resultados muestran una valoración positiva de las competencias desarrolladas y del

impacto formativo del programa, pero también revelan brechas en competencias digitales aplicadas a las finanzas y en la articulación entre currículo, universidad-empresa y exigencias reales del entorno laboral.

En primer lugar, el perfil de los egresados confirma el carácter inclusivo del programa: la mayoría proviene de estratos 1 y 2, es población joven y con alta participación femenina, lo que refuerza el papel de la institución en la democratización del acceso a la educación superior en contextos de vulnerabilidad socioeconómica. Esta configuración respalda la interpretación de la formación como un activo de capital humano y de expansión de capacidades para grupos históricamente subrepresentados, en línea con los planteamientos de Becker, Mincer y Nussbaum sobre educación, movilidad social y desarrollo humano.

En segundo lugar, la percepción sobre las competencias sugiere un escenario mixto. Por un lado, los egresados reconocen la utilidad de competencias clave como el análisis financiero, la planeación y el trabajo en equipo, así como un desarrollo sólido de habilidades socioemocionales asociadas a la comunicación, la resolución de conflictos y la adaptación al cambio. Por otro lado, una proporción no despreciable manifiesta dudas sobre el grado de preparación en el uso de herramientas tecnológicas especializadas, la relación directa entre las competencias adquiridas y el acceso a mejores oportunidades laborales y la valoración efectiva de su perfil por parte de los empleadores. Esto indica que el saber hacer financiero se percibe como pertinente, pero requiere mayor integración con las dinámicas emergentes de digitalización y transformación del sector.

En tercer lugar, a partir de los hallazgos se identifican tres líneas de mejora para el programa. La primera es la actualización curricular, incorporando de forma explícita contenidos de finanzas sostenibles, tecnologías financieras y competencias digitales avanzadas que respondan a las demandas actuales del mercado y a las agendas globales de desarrollo sostenible. La segunda es el fortalecimiento de la dimensión práctica mediante simulaciones financieras, proyectos aplicados y experiencias de aprendizaje en contextos laborales reales que faciliten la transferencia de las competencias técnicas y socioemocionales a situaciones de mayor complejidad. La tercera es la consolidación de un sistema formal de relacionamiento y retroalimentación continua con egresados, articulado con estrategias de orientación profesional y formación continua, que permita al programa ajustarse oportunamente a los cambios del entorno y reforzar la empleabilidad de sus graduados.

Finalmente, se reconoce que el estudio presenta limitaciones derivadas del tamaño de la muestra y del muestreo por conveniencia, lo que restringe la posibilidad de generalizar los resultados a toda la población de egresados del programa o a otros contextos institucionales. En consecuencia, los hallazgos deben entenderse como una aproximación exploratoria que ofrece insumos valiosos para la reflexión curricular y la toma de decisiones sobre pertinencia e inclusión en la educación superior. Futuras investigaciones deberían ampliar el número de participantes, incorporar la perspectiva de empleadores y otros actores del sector financiero, y utilizar diseños mixtos que combinen análisis cuantitativos e indagaciones cualitativas en profundidad, con el fin de comprender mejor la relación entre desarrollo de competencias, inserción laboral y transformación

digital en programas de Administración Financiera.

### REFERENCIAS

- Asana. (2022, 17 de agosto). Diferencia entre habilidades duras y blandas (hard skills vs. soft skills). <https://asana.com/es/resources/hard-skills-vs-soft-skills>
- Arranz, N. (2022). Dinámicas del mercado de trabajo y políticas de empleo. Editorial Pirámide.
- Ayala, J. (2013). Desajuste educativo en las áreas metropolitanas de Colombia. Banco de la República.
- Barnett, R. (2004). Learning for unknown future, Higher Education Research and Development. *University of London, UK*.
- Barnett, R. (2011). The coming of the ecological university. *Oxford review of Education*, 37(4), 439-455
- Barrios, K. (2020). Educación superior y mercado laboral: Retos de la pertinencia en programas de gestión. Revista de Educación y Desarrollo, (52), 45-56
- Becker, G. S. (1975). *Human capital: A theoretical and empirical analysis*. National Bureau of Economic Research.
- Bourdieu, P. (1984). *Homo Academicus*. Stanford University Press.
- Campos-Aguilar, G. (2015). Las competencias profesionales del administrador financiero. Revista de Ciencias Administrativas, 3(6), 22-35
- Chavarría, M., González, P., & López, R. (2011). La recomendación de los egresados como indicador de calidad. Revista Iberoamericana de Calidad Educativa, 9(2), 112-128
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill.
- Coombs, P. H. (1985). *The World crisis in education. The view from the eighties* (pp. xiv+-353pp). Recuperado de <https://www.cabidigitallibrary.org/doi/full/10.5555/19851822304>
- Cunningham, W. V., & Villaseñor, P. (2016). Employer voices, employer demands, and implications for public skills development policy connecting the labor and education sectors. *The World Bank Research Observer*, 31(1), 102-134. DOI: 10.1057/rbo.2016.10

<https://doi.org/10.1093/wbro/lkv019>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2024). Principales indicadores del mercado laboral: Ibagué. Recuperado de <https://www.dane.gov.co>

Di Battista, A., Grayling, S., Hasselaar, E., Leopold, T., Li, R., Rayner, M., & Zahidi, S. (2023, November). Future of jobs report 2023. In *World Economic Forum* (pp. 978-2). Recuperado de [https://www.voced.edu.au/challenge?destination=%2Fcontent%2Fn\\_gv%3A96765](https://www.voced.edu.au/challenge?destination=%2Fcontent%2Fn_gv%3A96765)

Ghani, E. K., Rappa, R., & Gunardi, A. (2018). Importance of soft skills for accounting students' employability. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(11), 123–135

García-Guiliany, J., Moreno, M., & García, J. (2021). Educación superior en áreas administrativas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 580-595

Ludeña, J. (2004). Gestión por competencias: Un enfoque hacia la empleabilidad. Ediciones Díaz de Santos

Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2009). Marco de competencias genéricas para la educación superior. Viceministerio de Educación Superior

Mincer, J. (1974). Schooling, experience, and earnings. *Human behavior & social institutions* no. 2. Recuperado de <https://eric.ed.gov/?id=ED103621>

Nauta, A., van Vianen, A., van der Heijden, B., van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233–251. DOI: <https://doi.org/10.1348/096317908X320147>

Nussbaum, M. C. (2011). Creating Capabilities: The Human Development Approach. Harvard University Press

OCDE. (2010). The OECD Skills Strategy. OECD Publishing

Pérez-Rave, J., Villa-Guzmán, F., & Leandro-Mendoza, R. (2021). Satisfacción del graduado y solución de problemas reales. *Gestión y Estrategia*, (60), 15-32

Rama, G. W. (2003). Desafíos de la Universidad en la Sociedad del

Conocimiento. UNESCO/IESALC; FLACSO.

Rincón-Rojas, É. E., & Valencia Delgado, P. L. (2018). Contexto general sobre el desempleo universitario en Colombia, caso: egresados de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle, período 2016-2. Universidad de La Salle. Recuperado de <https://ciencia.lasalle.edu.co/items/ca99ba6b-4d4b-46e9-89ce-dfbf083de4c1/full>

Roe, R. (2003). ¿Qué hace competente a un psicólogo?. *Papeles del psicólogo*, 24(86), 1-12. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/778/77808601.pdf>

Sánchez, A. (2011). Educación superior y mercado laboral en Colombia. Cuadernos de Historia Económica, (10), Banco de la República.

Sen, A. (2014). Development as freedom (1999). *The globalization and development reader: Perspectives on development and global change*, 525. Recuperado de <https://diarium.usal.es/agustinferraro/files/2020/01/Roberts-Hite-and-Chorev-2015-The-Globalization-and-Development-Reader.pdf#page=539>

Souto Anido, L. (2015). Capital humano. Revisión conceptual desde la economía política. *Revista Res Non Verba*, 5(1), 147-159

Suárez, B. (2016). La formación por competencias y la empleabilidad. *Revista de Investigación Educativa*, 34(1), 225-241

Teichler, U. (2003). The relationship between higher education and the world of work. Kluwer Academic Publishers

UNESCO. (2021). Lifelong learning and the future of work in the digital era. UNESCO Publishing

Universidad Tecnológica del Perú (UTP). (2023). Guía de habilidades blandas para la empleabilidad. Universidad Tecnológica del Perú

Vieilandie, L., Soloveichuk, O., Petryk, L., Kosharna, N., & Dzhurylo, A. (2024). Strategies for developing hard skills in higher education students through innovative pedagogical technologies in realistic professional environments. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, (3), 1147. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9872393>

Valencia, A., & Marín, J. (2015). Pertinencia de la educación superior: Una mirada desde los egresados. *Revista de la Educación Superior*, 44(174), 115-138

Zabala, A. (2003). Las competencias en la educación: Un enfoque práctico.  
Editorial Graó

Weller, J. (2007). La inserción laboral de los jóvenes: características, tensiones y desafíos. *Revista de la CEPAL*. Recuperado de <https://acortar.link/GD3Mp4>